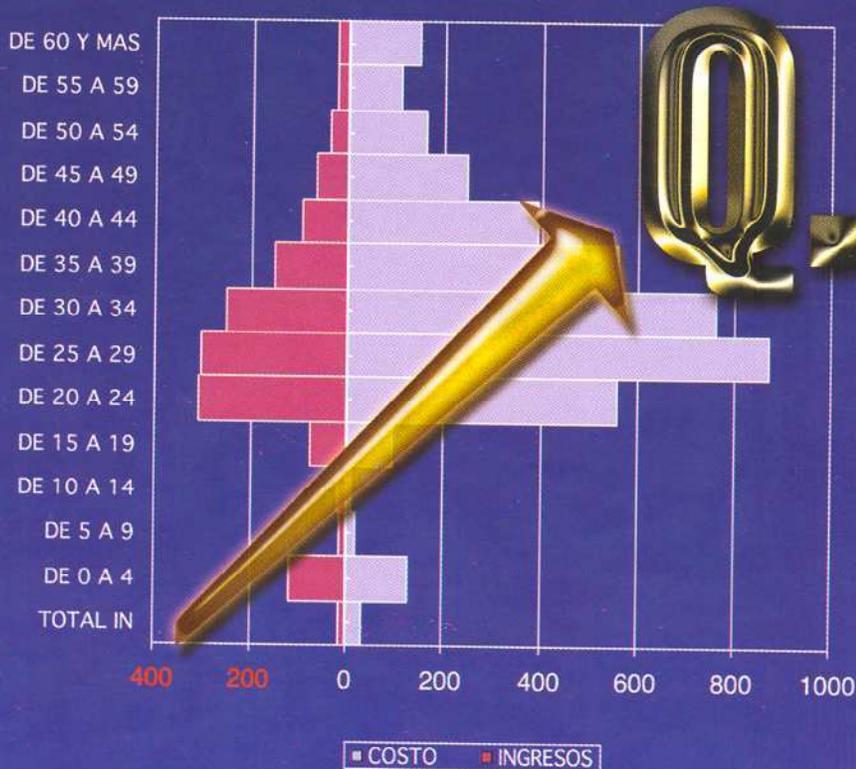


# Metodología para conocer los Resultados Financieros en la Prestación de Servicios Municipales

## METODOLOGÍA PARA CONOCER LOS RESULTADOS FINANCIEROS EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS MUNICIPALES





**PROGRAMA DE GOBIERNOS LOCALES DE USAID**

*IMPLEMENTADO POR RESEARCH TRIANGLE INSTITUTE*



# **METODOLOGIA PARA CONOCER LOS RESULTADOS FINANCIEROS EN LA PRESTACION DE SERVICIOS MUNICIPALES**

**Elaborado por Roberto Aviles  
Diciembre 2003**

# CONTENIDO

## Presentación

- 1. Importancia de conocer los resultados financieros**
- 2. Objetivos de la Metodología**
- 3. Pasos de la Metodología**
  - 3.1 Definir el periodo de la información financiera
  - 3.2 Identificar y clasificar los servicios brindados a la población
  - 3.3 Obtener información de ingresos de cada servicio durante el periodo
  - 3.4 Determinar y clasificar los costos de operación de los servicios
  - 3.5 Determinar y clasificar los costos de las dependencias Administrativas (Indirectos)
  - 3.6 Seleccionar el criterio para distribuir los costos de las dependencias administrativas (Indirectos)
  - 3.7 Distribuir los costos de las dependencias administrativas a cada servicio en base al criterio seleccionado
  - 3.8 Establecer los costos totales sumando los costos de operación de cada servicio y los costos de las dependencias administrativas ya distribuidos
  - 3.9 Establecer los resultados financieros de los servicios comparando los ingresos y los costos totales establecidos
  - 3.10 Establecer los recursos financieros o subsidios utilizados para cubrir los déficit
  - 3.11 Formular las recomendaciones finales y presentarlas al Concejo conjuntamente con los resultados financieros establecidos
- 4. Aplicación de la metodología:                    Estudio de caso Municipio de Las Flores**

## Presentación

El Programa de Gobiernos Locales de USAID ejecutado por Research Triangle Institute (RTI Internacional), se complace en presentar la guía denominada ***“Metodología para conocer los resultados financieros en la prestación de servicios municipales”***, la cual pretende familiarizar a los lectores con los diferentes pasos que deben seguirse para establecer los resultados financieros en la prestación de servicios y en base a la información obtenida, los municipios puedan orientar esfuerzos y recursos para optimizar la calidad y cobertura elevando el nivel de vida de la población.

Esta metodología que se pone a su disposición es sencilla y surge como fruto de la aplicación exitosa realizada en 20 municipales de la República de Guatemala participantes en el Programa mencionado la cual puede ser seguida por cualquier municipalidad que pretenda o este interesada en conocer los resultados financieros que ha tenido en la prestación de los servicios municipales que se prestan a los vecinos en un periodo dado.

## **1. Importancia de conocer los resultados financieros**

Actualmente las municipalidades enfrentan una creciente demanda para la prestación de servicios y para mejorar la calidad de vida de sus vecinos y comunidades. Satisfacer esa demanda representa un reto para las Corporaciones Municipales que tienen que tomar decisiones para priorizar los limitados recursos financieros disponibles.

Congruente con lo anterior, las municipalidades necesitan tomar acciones hacia el logro de tales propósitos, sin embargo, no disponen de información relacionada con niveles de ingresos y gastos específicos de servicios, recuperación de costos incurridos, montos de subsidios para cubrir déficit etc.

Conocer esos resultados a través de la aplicación de esta metodología permite a las Corporaciones Municipales establecer la situación financiera en que se están prestando los servicios, los montos que se recuperan en cuanto a ingresos incurridos y las cantidades que se están subsidiando así como, las fuentes financieras de donde se están financiando los déficit., en este sentido, esta guía orienta paso a paso la preparación de la información requerida para conocer y evaluar los resultados obtenidos.

## **2. Objetivos de la Metodología**

- 2.1 Que los miembros de los Concejos Municipales conozcan y reflexionen sobre la realidad financiera en que sus municipalidades prestan actualmente los servicios municipales
- 2.2 Brindar insumos para la toma de decisiones de los Concejos Municipales en la aplicación de medidas orientadas al aumento de los ingresos recaudados y la racionalización del gasto corriente
- 2.3 Que los Concejos Municipales dispongan de información financiera y puedan compartirla con los vecinos receptores de los servicios

### **3. Pasos de la Metodología**

#### **3.1 Definir el periodo de la información financiera**

Este primer paso era referido a la definición del periodo para el costeo de los servicios que podría ser un mes, un trimestre, un semestre o un año. Considerando el sistema actual de efectivo que llevan la mayoría de municipalidades para el registro de las operaciones municipales, es conveniente considerar la información financiera completa de un ejercicio fiscal, por supuesto, el más cercano.

#### **3.2 Identificar y clasificar los servicios brindados a la población**

El segundo paso de la metodología se refiere a la identificación y clasificación de los servicios brindados a la población. Inicialmente se elabora una lista de todos los servicios para luego clasificarlos en tasados y no tasados o gratuitos. Los servicios tasados como su nombre lo indica responde a un plan de tasas aprobado por el Concejo Municipal y los servicios no tasados o gratuitos son aquellos subsidiados por la Municipalidad en un 100%.

#### **3.3 Obtener información de ingresos de cada servicio**

Conocidos los servicios tasados se procede a identificar los ingresos recaudados por cada uno de ellos en el periodo determinado en el paso 3.1 y adicionalmente se deben establecer para el mismo periodo el resto de ingresos municipales como son los impuestos nacionales, multas, arbitrios, rentas, transferencias recibidas, etc.

#### **3.4 Determinar y clasificar los costos de operación de los servicios**

El cuarto paso de la metodología esta representado por la determinación de los costos directos o de operación de los servicios, los cuales se pueden asignar claramente a cada uno de los servicios municipales, sean tasados o gratuitos. Los

costos de operación a determinar son salarios y prestaciones incurridos en cada servicio, aguinaldos, Bono 14, Bonificaciones y aportaciones patronales. Cuando un empleado se desempeñe en varios servicios, los costos deberán prorratearse al porcentaje de tiempo dedicado. Otros ejemplos son energía eléctrica, depreciación (bombas de energía eléctrica, camiones, lámparas), combustible y lubricantes y otros costos de operación

### **3.5 Determinar y clasificar los costos de las dependencias administrativas (Indirectos)**

El quinto paso de la metodología está referido a la determinación de los costos indirectos que corresponden a las dependencias administrativas, costos que no conciernen a un servicio específico. Los costos indirectos a determinar son costos de salarios y prestaciones incurridos en cada unidad administrativa según la estructura organizativa de la Municipalidad (Concejo Municipal, Despacho Alcalde, Tesorería, Secretaría Municipal, Oficina de Planificación etc.): salarios, dietas, aguinaldos, Bono 14, Bonificaciones y aportaciones patronales, energía eléctrica, combustible y lubricantes y otros costos indirectos a los servicios.

### **3.6 Seleccionar el criterio para distribuir los costos de las dependencias administrativas (Indirectos)**

Establecidos los costos de las dependencias administrativas, se procede a estudiar y analizar los diferentes criterios de distribución existentes y se selecciona el más adecuado a las condiciones propias de la Municipalidad. Entre los criterios están: distribuirlos en partes iguales a cada servicio municipal tasado o gratuito, distribuirlos en función de un porcentaje establecido por la municipalidad de acuerdo a la absorción de tiempo, distribuirlos en base a los ingresos recaudados por cada servicio municipal, distribuirlos en base a los costos directos o de operación de cada servicio municipal.

### **3.7 Distribuir los costos de las dependencias administrativas a cada servicio en base al criterio seleccionado**

De acuerdo al criterio de distribución seleccionado se procede a realizar la repartición de los costos de las dependencias administrativas a los servicios municipales tasados y no tasados

### **3.8 Establecer los costos totales sumando los costos de operación de cada servicio y los costos de las dependencias administrativas ya distribuidos**

El octavo paso esta referido a la determinación de los costos totales de los servicios, conformados por los costos de operación de cada servicio, los cuales fueron determinados en el paso 3.4) la cuota de costo de las dependencias administrativas que le correspondió en la repartición según paso 3.7.

### **3.9 Establecer los resultados financieros de los servicios comparando los ingresos y los costos totales establecidos**

El noveno paso representa la comparación entre los ingresos recaudados a través de la prestación de los mismos, que se definieron en el paso 3.3 y los costos totales establecidos en el paso 3.8, para conocer los resultados financieros

### **3.10 Establecer los recursos financieros o subsidios utilizados para cubrir los déficit**

Conocidos los resultados financieros de los servicios y de acuerdo a los montos percibidos en concepto de impuestos nacionales, arbitrios, multas, rentas y transferencias se establecen los montos máximos que fueron utilizados para cubrir los déficit resultantes por la prestación de servicios.

### **3.11 Formular las recomendaciones finales y presentarlas al Concejo conjuntamente con los resultados financieros establecidos**

Una vez conocidos los resultados financieros es importante considerar una serie de medidas que permitan superar la situación negativa, de tal manera de fortalecer por un lado los ingresos propios especialmente los de servicios y por el otro la nacionalización y priorización que tiene que hacerse del gasto corriente.

#### **4. Aplicación de la metodología: Estudio de caso Municipio de Las Flores**

Para aprender haciendo a continuación se aplican los pasos con datos hipotéticos de una municipalidad llamada Las Flores. Se debe tener en cuenta que la aplicación del modelo no es rígida y se deben considerar las condiciones propias de cada municipalidad.

##### **PASO 1: Definir el periodo de la información financiera**

Para seleccionar el periodo que comprenderá la recolección de información financiera es necesario tomar en cuenta ejercicios fiscales completos (un año) considerando el sistema de efectivo que aplican actualmente las municipales para el registro de las transacciones ya que se carece de un sistema contable de partida doble que incluya los devengamientos.

##### **PASO 2: Identificar y clasificar los servicios brindados a la población**

En este paso se elabora una lista de todos los servicios que el municipio proporciona a los vecinos para luego clasificarlos en tasados y no tasados.

Los servicios tasados como su nombre lo indica tienen una tasa. Los servicios no tasados son aquellos que se proporcionan gratuitamente ya que no se cobran y por lo tanto se subsidian en un 100%.

Una vez identificados y clasificados los servicios se colocan en la siguiente tabla:

Municipalidad: Las Flores	
<b>Servicios municipales prestados</b>	
<b>Año 2003</b>	
<b>Tasados</b>	
1.	Agua potable
2.	Mercado(piso de plaza)
3.	Servicios administrativos
4.	Alumbrado publico
5.	Cementerio
6.	Rastro
7.	Uso de salón municipal
8.	Estacionamiento en vías publicas
<b>No Tasados o Gratuitos</b>	
9.	Drenaje
10.	Biblioteca
11.	Parques
12.	Canchas deportivas
13.	Policía municipal
14.	Mantenimiento de caminos vecinales
15.	Lavaderos y pilas publicas

La Municipalidad de Las Flores proporciona actualmente a los vecinos quince (15) servicios, de los cuales ocho (8) son tasados y siete (7) son no tasados o gratuitos.

### **PASO 3: Obtener información de ingresos de cada servicio**

En el paso 3 se establecen los ingresos recaudados por cada servicio durante el periodo pre-establecido. Esta información se obtiene del libro de ingresos o de la ejecución presupuestaria de ingresos municipales del periodo. Adicionalmente se deben determinar para el mismo periodo los ingresos en concepto de impuestos directos, arbitrios, rentas transferencias corrientes y de capital recibidas. La información recolectada se procesa en las siguientes tablas:

**MUNICIPALIDAD DE LAS FLORES**  
**INGRESOS MUNICIPALES 2003**  
**(En Quetzales)**

INGRESOS	Parcial	Sub-total	Total	Ingresos por servicios	Multas	Contribuciones por mejoras	Arbitrios	Rentas	Impuestos Directos (IUSI y boleto de ornato)	Total Ingresos Propios	Transferencias Corrientes	Total Ingresos Corrientes	Transferencias de Capital	Ingresos Totales
<b>Ingresos Corrientes</b>			<b>5,145,590</b>											
<b>Ingresos tributarios</b>		<b>24,970</b>												
<b>Impuestos directos</b>	<b>19,000</b>													
Sobre tenencia de patrimonio(IUSI)	0						0							
Boleto de Ornato	19,000								19,000					
<b>Impuestos indirectos arbitrios</b>	<b>5,970</b>													
Sobre establecimientos comerciales	1,200						1,200							
Sobre establecimientos de servicio	500						500							
Sobre establecimientos industriales	150						150							
S/ establecimientos de diversiones y espectáculos	800						800							
Sobre prod. primarios de minerales y veg.	3,300						3,300							
Sobre productos primarios agricolas	20						20							
Sobre productos primarios pecuarios	0						0							
Sobre productos industriales	0						0							
<b>Ingresos no tributarios</b>		<b>61,750</b>												
Contribuciones por mejoras	29,500					29,500								
Arrendamiento de locales	22,300							22,300						
Arrendamiento de salón municipal	3,150			3,150										
Multas administrativas	6,800				6,800									
Otros	0													
<b>Venta de B. y S. Admin. Mpales</b>		<b>86,000</b>												
Servicios administrativos municipales	86,000			86,000										
<b>Ingresos de operación</b>		<b>541,400</b>												
Venta de prod. agricolas y forestales	0													
Venta de cédulas de vecindad y formularios	7,000			7,000										
Energía eléctrica	240,000			240,000										
Canon de agua	260,000			260,000										
Estacionamiento de vías públicas	8,900			8,900										
Piso de plaza	6,200			6,200										
Rastro	2,300			2,300										
Cementerio	17,000			17,000										
Drenajes	0			0										
Servicios sanitarios	0			0										
Otros ingresos por servicios municipales	0			0										
<b>SUBTOTAL</b>				<b>630,550</b>	<b>6,800</b>	<b>29,500</b>	<b>5,970</b>	<b>22,300</b>	<b>19,000</b>	<b>695,120</b>	<b>0</b>	<b>695,120</b>	<b>0</b>	<b>695,120</b>

<b>Rentas de la propiedad</b>		<b>18,900</b>												
Intereses por depositos bancarios	11,400						11,400							
Arrendamiento de tierras y terrenos	7,500						7,500							
<b>Transferencias Corrientes</b>		<b>752,420</b>												
Aporte de vecinos p/gto. De funcionamiento	0													
Situado constitucional para funcionamiento	170,000									170,000				
Impuesto s/petroleo para funcionamiento	115,000									115,000				
Impuesto s/circulacion de vehiculos pfuncion	6,700									6,700				
IVA PAZ p/funcionamiento	460,000									460,000				
Impuesto unico para funcionamiento	720									720				
Otras	0									0				
<b>Transferencias de Capital</b>		<b>3,660,150</b>												
Situado constitucional para inversion	1,600,000												1,600,000	
Impuesto circulacion de vehiculos para inversion	260,000												260,000	
Impuesto al valor agregado (IVA PAZ)	1,400,000												1,400,000	
Impuesto unico para inversion	150												150	
Concejo de Desarrollo Urbano y Rural	400,000												400,000	
Otras														
<b>Rec. Prop. Venta activos</b>														
<b>Dism. Caja y bancos</b>														
<b>TOTALES</b>				<b>630,550</b>	<b>6,800</b>	<b>29,500</b>	<b>5,970</b>	<b>41,200</b>	<b>19,000</b>	<b>733,020</b>	<b>752,420</b>	<b>1,485,440</b>	<b>3,660,150</b>	<b>5,145,590</b>

La recaudación de ingresos por la prestación de servicios, durante el ejercicio 2003 se presenta a continuación:

Municipalidad: Las Flores		
Ingresos recaudados por servicios municipales (Año 2003)		
(En Quetzales)		
Tasados	Monto recaudado	%
1. Agua potable	260,000	41.2
2. Mercado(piso de plaza)	6,200	1.0
3. Servicios administrativos	93,000	14.7
4. Alumbrado publico	240,000	38.1
5. Cementerio	17,000	2.7
6. Rastro	2,300	0.4
7. Uso de salon municipal	3,150	0.5
8. Estacionamiento en vias publicas	8,900	1.4
<b>No Tasados</b>		
9. Drenaje	0	
10. Biblioteca	0	
11. Parques	0	
12. Canchas deportivas	0	
13. Policía municipal	0	
14. Mantenimiento de caminos vecinales	0	
15. Lavaderos y pilas publicas	0	
<b>Total</b>	<b>630,550</b>	<b>100.0</b>

De conformidad a la ejecución presupuestaria del año 2003, los ingresos municipales fueron los siguientes:

Municipalidad: Las Flores		
<b>Ingresos Municipales (Año 2003)</b>		
<b>(En Quetzales)</b>		
	<b>Monto</b>	<b>%</b>
1. Servicios municipales	630,550	13.6
2. Multas	6,800	0.14
3. Contribuciones por mejoras	29,500	0.64
4. Arbitrios	5,970	0.13
5. Rentas	41,200	0.89
6. Impuestos directos (IUSI, y boleto de ornato)	19,000	0.41
7. Transferencias corrientes	250,000	5.38
8. Transferencias de capital	3,660,150	78.8
<b>Total</b>	<b>4,643,170</b>	<b>100.0</b>

#### **PASO 4: Determinar y clasificar los costos de operación de los servicios**

El cuarto paso de la metodología esta referido a la determinación y clasificación de los costos directos o de operación de los servicios

Los costos por la prestación de los servicios municipales se clasifican en costos de operación o directos y costos de las dependencias administrativas o indirectos.

Los costos de operación son aquellos que son fácilmente identificables a los servicios municipales sean tasados o no tasados, mientras que los costos de las dependencias administrativas o indirectos no están expresamente identificados con un servicio específico ya que se encuentran en función de todos.

Un rubro que forma parte del costo directo y que no se debe dejar por fuera cuando se están determinando los costos directos es la depreciación de los bienes muebles.

La depreciación es el desgaste que tiene un bien mueble como consecuencia del uso que se hace del mismo y por tal motivo debe ser reemplazado después de su vida útil. A continuación se presenta un resumen de los costos directos con los anexos correspondientes que reflejan en detalle cada uno de los costos:

### Municipalidad: Las Flores

<b>Resumen de los costos de operación de los servicios municipales</b>					
<b>Año 2003</b>					
<b>(En Quetzales)</b>					
<b>Tasados</b>	<b>Salarios y prestaciones (a)</b>	<b>Depreciación (b)</b>	<b>Energía Eléctrica (c)</b>	<b>Otros costos de operación (d)</b>	<b>Total costos de operación (a+b+c+d)</b>
1. Agua potable	69,620	15,000	50,000		134,620
2. Mercado (piso de plaza)	10,452				10,452
3. Servicios administrativos	36,904			45,200	82,104
4. Alumbrado publico	0		485,000		485,000
5. Cementerio	0				0
6. Rastro	10,452				10,452
7. Uso de salon municipal	10,152				10,152
8. Estacionamiento en vias publicas	0				0
<b>No tasados o gratuitos</b>					
9. Drenaje	0				0
10. Biblioteca	19,105			2,800	21,905
11. Parques	17,124				17,124
12. Canchas deportivas	0				0
13. Policia municipal	10,152				10,152
14. Mantenimiento de caminos vecinales	0			200,000	200,000
15. Lavaderos y pilas publicos	0				0
<b>Total</b>	<b>183,961</b>	<b>15,000</b>	<b>535,000</b>	<b>248,000</b>	<b>981,961</b>

# Costos de operación de los servicios municipales

Municipalidad: Las Flores

## Detalle de salarios y prestaciones Año 2003 (a)

(En Quetzales)

Servicios municipales	Salario mensual	Sub-total	Aportes patronales			Total mensual	Total anual	Agunal.	Bono 14	Bono vacacional (300)	Bonificac	Gran total anual
			IGSS (6.67%)	Clases pasivas (7%)	Sub-total							
<b>Agua potable</b>	<b>4,250</b>	<b>4,250</b>	<b>283</b>	<b>298</b>	<b>581</b>	<b>4,831</b>	<b>57,972</b>	<b>3,249</b>	<b>3,249</b>	<b>900</b>	<b>4,250</b>	<b>69,620</b>
2 Fontanero municipal	2,800	2,800	187	196	383	3,183	38,193	1,653	1,653	600	1,500	43,599
1 Fontanero municipal	1,450	1,450	97	102	198	1,648	19,779	1,596	1,596	300	2,750	26,021
<b>Mercado (piso de plaza)</b>	<b>570</b>	<b>570</b>	<b>16</b>	<b>40</b>	<b>56</b>	<b>626</b>	<b>7,512</b>	<b>570</b>	<b>570</b>	<b>300</b>	<b>1,500</b>	<b>10,452</b>
2 Cobrador (25% 2 policias)	570	570	16	40	56	626	7,512	570	570	300	1,500	10,452
<b>Servicios administrativos</b>	<b>2,096</b>	<b>2,096</b>	<b>59</b>	<b>147</b>	<b>206</b>	<b>2,302</b>	<b>27,624</b>	<b>2,121</b>	<b>2,121</b>	<b>600</b>	<b>4,438</b>	<b>36,904</b>
1 Secretaria Municipal (50%)	696	696	20	49	68	764	9,173	696	696	300	3,000	13,865
1 Oficial de Secretaria	1,400	1,400	40	98	138	1,538	18,451	1,425	1,425	300	1,438	23,039
<b>Alumbrado publico</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Cementerio</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Rastro</b>	<b>570</b>	<b>570</b>	<b>16</b>	<b>40</b>	<b>56</b>	<b>626</b>	<b>7,512</b>	<b>570</b>	<b>570</b>	<b>300</b>	<b>1,500</b>	<b>10,452</b>
2 Encargados (2 policias)(25%)	570	570	16	40	56	626	7,512	570	570	300	1,500	10,452
<b>Uso de salon municipal</b>	<b>570</b>	<b>570</b>	<b>16</b>	<b>40</b>	<b>56</b>	<b>626</b>	<b>7,512</b>	<b>570</b>	<b>570</b>	<b>0</b>	<b>1,500</b>	<b>10,152</b>
2 Encargados (2 policias) (25%)	570	570	16	40	56	626	7,512	570	570	0	1,500	10,152
<b>Estacionamiento en vias publicas</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Drenaje</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Biblioteca</b>	<b>1,140</b>	<b>1,140</b>	<b>32</b>	<b>80</b>	<b>112</b>	<b>1,252</b>	<b>15,025</b>	<b>1,140</b>	<b>1,140</b>	<b>300</b>	<b>1,500</b>	<b>19,105</b>
1 Bibliotecaria	1,140	1,140	32	80	112	1,252	15,025	1,140	1,140	300	1,500	19,105
<b>Parques</b>	<b>1,026</b>	<b>1,026</b>	<b>29</b>	<b>72</b>	<b>101</b>	<b>1,127</b>	<b>13,522</b>	<b>1,026</b>	<b>1,026</b>	<b>300</b>	<b>1,250</b>	<b>17,124</b>
1 Jardinero	1,026	1,026	29	72	101	1,127	13,522	1,026	1,026	300	1,250	17,124
<b>Canchas deportivas</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Policia Municipal</b>	<b>570</b>	<b>570</b>	<b>16</b>	<b>40</b>	<b>56</b>	<b>626</b>	<b>7,512</b>	<b>570</b>	<b>570</b>	<b>0</b>	<b>1,500</b>	<b>10,152</b>
2 Policias municipales (25%)	570	570	16	40	56	626	7,512	570	570	0	1,500	10,152
	<b>10,792</b>	<b>10,792</b>	<b>469</b>	<b>755</b>	<b>1,224</b>	<b>12,016</b>	<b>144,193</b>	<b>9,816</b>	<b>9,816</b>	<b>2,700</b>	<b>17,438</b>	<b>183,962</b>

Municipalidad: Las Flores

Costos de depreciación anual de maquinaria, mobiliario y equipo. Año 2003				
(En Quetzales)				
Equipo y Mobiliario	Fecha de compra	Precio de compra (a)	Años de depreciación (b)	Depreciación anual a/b 2003
<b>Agua potable</b>				
1 bomba eléctrica	2004	45,000	3	
1 bomba eléctrica	2003	45,000	3	15,000
<b>Mercado</b>				
<b>Servicios administrativos</b>				
<b>Alumbrado publico</b>				
<b>Cementerio</b>				
<b>Rastro</b>				
<b>Uso de salon municipal</b>				
<b>Drenaje</b>				
<b>Biblioteca</b>				
<b>Parques</b>				
<b>Canchas deportivas</b>				
<b>Policia municipal</b>				
<b>Mantenimiento de caminos vecinales</b>				
<b>Lavaderos y pilas públicas</b>				
<b>Total Servicios Municipales</b>				<b>15,000</b>

# Otros costos de operación

Municipalidad: Las Flores

## Otros Costos de operación de los servicios municipales Año 2003

(En Quetzales)

Rubros	Servicios municipales															Total
	Agua potable	Mercado	Serv. Admon.	Alumb. Publico	Cemento.	Rastro	Uso de salon municipal	Estacionam en vias publicas	Drenaje	Biblioteca	Pazques	Canchas deportivas	Polic Mun	Mant. Cam vecinales	Lavaderos y pilas publicas	
<b>104401 / PROGRAMA DE FUNCIONAMIENTO</b>																
<b>100 / Servicios no personales</b>																
111	Energia electrica	50,000		485,000												535,000
113	Telefonia		10,000						2,000							12,000
122	Impresiones, encuadernac. y reprod.		12,000													12,000
133	Viaticos		2,500													2,500
141 / 142	Transporte		2,500													2,500
162	Mantenim. y reparac. Equipo oficina		5,500													5,500
165	Mantenim. y reparac. Eq. transporte		5,700													5,700
171	Mantenimiento y reparac. Edificios															0
183	Servicios jurídicos															0
195	Impuestos, derechos y tasas															0
196	Servicios de atencion y protocolo															0
	Otros													200,000		200,000
<b>200 / Materiales y suministros</b>																
211	Alimentos para personas		3,500													3,500
241/243/244	papel / productos de papel		3,000						800							3,800
245	Libros, revistas y periodicos															0
247	Especies timbradas y valores															0
253	Llantas y neumaticos															0
262	Combustible y lubricantes															0
274	Cemento															0
291	Utiles de oficina		500													500
292	Utiles de limpieza y productos sanitarios															0
294	Utiles deportivos y recreativos															0
297 / 298	Utiles accesorios y materiales electricos															0
299	Otros materiales y suministros															0
<b>400 / Transferencias corrientes</b>																
413	Indemnizaciones al personal															
415	Vacaciones por retiro															
435	Transf. a inst. sin fines de lucro															
453	Transf. a entid. desc. y autonomas no fin															
	Otros															
	<b>Total</b>	50,000	0	45,200	485,000	0	0	0	0	2,800	0	0	0	200,000	0	783,000

## PASO 5: Determinar y clasificar los costos de las dependencias Administrativas

Este paso da inicio con la elaboración de un listado de unidades que conforman la estructura organizativa para luego determinar los costos incurridos. A continuación se presenta un resumen de los costos de las dependencias administrativas con los anexos correspondientes que reflejan en detalle cada uno de los costos:

Municipalidad: Las Flores					
Resumen de los costos de las dependencias administrativas y otros indirectos Año 2003					
(En Quetzales)					
	Salarios y prestaciones (a)	Depreciación (b)	Energía Eléctrica (c)	Otros costos (d)	Total costos (a+b+ c+d)
1. Concejo Municipal	76,800				76,800
2. Despacho Alcalde	58,990				58,990
3. Secretaria Municipal	12,786	2,286			15,071
4. Tesorería Municipal	61,465	7,501			68,966
5 Otros indirectos			75,000	66,600	141,600
<b>Total</b>	<b>210,041</b>	<b>9,787</b>	<b>75,000</b>	<b>66,600</b>	<b>361,427</b>

## Costos de las dependencias administrativas

Municipalidad: Las Flores

### Detalle de salarios y prestaciones de las dependencias administrativas Año 2003 (a)

(En Quetzales)

Unidades organizacionales	Salario mensual	Sub-total	Aportes patronales			Dietas	Total mensual	Total anual	Aguinaldo	Bono 14	Bono vacacional (400)	Bonific 250/mes	Gastos de representación	Gran total anual
			IGSS (6.67%)	Clases pasivas (7%)	Sub-total									
<b>Concejo Municipal</b>	0	0	0	0	0	6,400	6,400	76,800	0	0	0	0		76,800
1 Concejo						6,400	6,400	76,800						76,800
<b>Despacho Alcalde</b>	3,420	3,420	228	239	468		3,888	46,650	3,420	3,420	400	1,500	3,600	58,990
1 Alcalde Municipal	3,420	3,420	228	239	468		3,888	46,650	3,420	3,420	400	1,500	3,600	58,990
<b>Secretaria Municipal</b>	696	696	46	49	95		791	9,494	696	696	400	1,500		12,786
1 Secretaria Municipal (50%)	696	696	46	49	95		791	9,494	696	696	400	1,500		12,786
<b>Tesorería Municipal</b>	3,591	3,591	240	251	491		4,082	48,983	3,591	3,591	800	4,500		61,465
1 Tesorero Municipal	2,451	2,451	163	172	335		2,786	33,433	2,451	2,451	400	3,000		41,735
1 Oficial de Tesorería	1,140	1,140	76	80	156		1,296	15,550	1,140	1,140	400	1,500		19,730
<b>Totales</b>	<b>7,707</b>	<b>7,707</b>	<b>514</b>	<b>539</b>	<b>1,054</b>	<b>6,400</b>	<b>15,161</b>	<b>181,927</b>	<b>7,707</b>	<b>7,707</b>	<b>1,600</b>	<b>7,500</b>	<b>3,600</b>	<b>210,041</b>

Municipalidad: Las Flores

Costos de depreciación anual de maquinaria, mobiliario y equipo. Año 2003				
(En Quetzales)				
Equipo y Mobiliario	Fecha de compra	Precio de compra (a)	Años de depreciación (b)	Depreciación anual a/b 2003
<b>Concejo Municipal</b>				
<b>Despacho Alcalde</b>				
<b>Secretaría Municipal</b>				
1 fax	2003	9,143	4	2,286
<b>Tesorería Municipal</b>				
1. Computadora	2003	22,503	3	7,501
<b>Total dependencias administrativas</b>				<b>9,787</b>

## Otros costos de las dependencias administrativas

Municipalidad: Las Flores					
Otros costos de las dependencias administrativas Año 2003					
(En Quetzales)					
Rubros	Unidades organizativas				
	Concejo Municipal	Despacho Alcalde	Secretaria Municipal	Tesoreria Municipal	Otros
<b>104401 / PROGRAMA DE FUNCIONAMIENTO</b>					
<b>100 / Servicios no personales</b>					
111	Energía eléctrica				75,000
113	Telefonía				25,000
122	Impresiones, encuadernac. y reprod.				13,000
133	Viáticos				5,000
141 / 142	Transporte				
162	Mantenim. y reparac. Equipo oficina				10,000
165	Mantenim. y reparac. Eq. transporte				2,000
171	Mantenimiento y reparac. Edificios				6,000
183	Servicios juridicos				
195	Impuestos, derechos y tasas				
196	Servicios de atencion y protocolo				
	Otros				5,600
<b>200 / Materiales y suministros</b>					
211	Alimentos para personas	5,000	2,000		
241/243/244	papel / productos de papel	2,000	1,500		
245	Libros, revistas y periódicos				
247	Especies timbradas y valores				
253	Llantas y neumáticos				
262	Combustible y lubricantes	4,500	2,500		
274	Cemento				
291	Utiles de oficina	2,600	2,500		
292	Utiles de limpieza y productos sanitarios				
294	Utiles deportivos y recreativos				
297 / 298	Utiles accesorios y materiales electricos				
299	Otros materiales y suministros				
<b>400 / Transferencias corrientes</b>					
413	Indemnizaciones al personal				
415	Vacaciones por retiro				
435	Transf. a inst. sin fines de lucro				
453	Transf. a entid. desc. y autonomas no fin				
	Otros				
	<b>Total</b>	<b>14,100</b>	<b>8,500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
					<b>141,600</b>

## **PASO 6: Seleccionar el criterio para distribuir los costos de las dependencias administrativas**

Una vez establecidos los costos de las dependencias administrativas o indirectos a los servicios municipales, se procede a estudiar, analizar y seleccionar el criterio de distribución mas adecuado. Entre los criterios de distribución que se tienen están:

- a. Distribuir los costos indirectos en partes iguales, de acuerdo al numero de servicios prestados por la Municipalidad
- b. Distribuir los costos indirectos con base a los ingresos recaudados por cada uno de los servicios
- c. Distribuir los costos indirectos de acuerdo a los montos de costos directos incurridos en cada servicio municipal

De conformidad con la metodología aplicada y a la realidad municipal se ha utilizado el criterio mencionado en el literal c., debido básicamente a las razones siguientes:

- a. El criterio mencionado en el literal a es de fácil aplicación y todos los servicios municipales se le asignaría igual monto de costo administrativo, lo cual no se apega a la realidad.
- b. El criterio señalado en el literal b tiene la limitante de que los servicios que se prestan gratuitamente no generan recaudación alguna por ser subsidiados en un 100%, por lo que no se les asignaría costo indirecto.
- c. El criterio mencionado en el literal c., supone que la mayoría de servicios tienen costo directo y que de una u otra forma existe una relación con la atención que el aparato administrativo municipal les brinda diariamente.

**PASO 7: Distribuir los costos de las dependencias administrativas a cada servicio en base al criterio seleccionado**

De acuerdo al criterio de distribución seleccionado se procede a realizar la repartición de los costos de las dependencias administrativas a los servicios municipales tasados y no tasados. El proceso de distribución de los costos de las dependencias administrativas a los diferentes servicios se detalla en la siguiente tabla:

## Distribución de costos de dependencias administrativas a los servicios municipales

<b>MUNICIPALIDAD de Las Flores</b>																	
<b>Distribucion de costos de dependencias administrativas y otros costos a los servicios municipales (Quetzales )</b>																	
<b>AÑO 2003</b>																	
N		Agua	Mercado	Serv.	Alumbrado	Cement	Rastro	Uso de	Estacionamiento	Drenaje	Biblioteca	Parques	Canchas	Policia	Caminos	TOTAL	
		Potable		Admon.	Publico			salon	en vias publicas					Municipal	vecinales		lavaderos y pilas
		13.7	1.1	8.4	49.4	0	1.1	1.0	0	0	2.2	1.7	0	1.0	20.4	0	100.0
1	Concejo Municipal	10,529	817	6,421	37,932	0	817	794	0	0	1,713	1,339	0	794	15,642	0	76,800
2	Despacho Alcalde	8,087	628	4,932	29,136	0	628	610	0	0	1,316	1,029	0	610	12,015	0	58,990
3	Secretaria Municipal	2,066	160	1,260	7,444	0	160	156	0	0	336	263	0	156	3,070	0	15,071
4	Tesoreria Municipal	9,455	734	5,766	34,063	0	734	713	0	0	1,538	1,203	0	713	14,046	0	68,966
5	Energia electrica	10,282	798	6,271	37,043	0	798	775	0	0	1,673	1,308	0	775	15,276	0	75,000
6	Otros	9,130	709	5,569	32,894	0	709	689	0	0	1,486	1,161	0	689	13,565	0	66,600
<b>Cuota de dependencias administrativas y otros</b>		<b>49,549</b>	<b>3,847</b>	<b>30,220</b>	<b>178,512</b>	<b>0</b>	<b>3,847</b>	<b>3,737</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8,062</b>	<b>6,303</b>	<b>0</b>	<b>3,737</b>	<b>73,613</b>	<b>0</b>	<b>361,427</b>
<b>Costos de operacion</b>		<b>134,620</b>	<b>10,452</b>	<b>82,104</b>	<b>485,000</b>	<b>0</b>	<b>10,452</b>	<b>10,152</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>21,905</b>	<b>17,124</b>	<b>0</b>	<b>10,152</b>	<b>200,000</b>	<b>0</b>	<b>981,963</b>
<b>COSTOS TOTALES</b>		<b>184,169</b>	<b>14,300</b>	<b>112,324</b>	<b>663,512</b>	<b>0</b>	<b>14,300</b>	<b>13,889</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>29,967</b>	<b>23,427</b>	<b>0</b>	<b>13,889</b>	<b>273,613</b>	<b>0</b>	<b>1,343,390</b>

**PASO 8: Establecer los costos totales sumando los costos de operación de cada servicio y los costos de las dependencias administrativas ya distribuidos**

Al tener para cada servicio municipal los costos de operación establecidos en el paso 4 y la cuota de costos administrativos proporcional que le corresponde a cada servicio de acuerdo al paso 7 se procede a desarrollar la sumatoria para llegar a establecer los costos totales, el resumen se presenta en la siguiente tabla:

<b>Municipalidad: Las Flores</b>				
<b>Costos totales de los servicios municipales</b>				
<b>(En Quetzales)</b>				
<b>Año 2003</b>				
<b>Servicios municipales</b>	<b>Costos de operación</b>	<b>Cuota de dependencias administrativas</b>	<b>Costos totales</b>	<b>%</b>
<b>Tasados</b>				
1. Agua potable	134,620	49,549	184,169	13.7
2. Mercado (piso de plaza)	10,452	3,847	14,299	1.1
3. Servicios administrativos	82,104	30,220	112,324	8.4
4. Alumbrado público	485,000	178,512	663,512	49.4
5. Cementerio	0	0	0	0.0
6. Rastro	10,452	3,847	14,299	1.1
7. Uso de salon municipal	10,152	3,737	13,889	1.0
8. Estacionamiento en vias publicas	0	0	0	0.0
<b>Sub-total</b>	<b>732,781</b>	<b>269,712</b>	<b>1,002,493</b>	<b>74.6</b>
<b>No Tasados o Gratuitos</b>				
9. Drenaje	0	0	0	0.0
10. Biblioteca	21,905	8,062	29,967	2.2
11. Parques	17,124	6,303	23,427	1.7
12. Canchas deportivas	0	0	0	0.0
13. Policia municipal	10,152	3,737	13,889	1.0
14. Mantenimiento de caminos vecinales	200,000	73,613	273,613	20.4
15. Lavaderos y pilas públicas	0	0	0	0.0
<b>Sub-total</b>	<b>249,181</b>	<b>91,715</b>	<b>340,896</b>	<b>25.4</b>
<b>TOTAL</b>	<b>981,962</b>	<b>361,427</b>	<b>1,343,389</b>	<b>100.0</b>

**PASO 9: Establecer los resultados financieros de los servicios comparando los ingresos y los costos totales establecidos**

En este paso se establecen los superávit y déficit resultantes de la comparación efectuada por cada servicio municipal entre los ingresos recaudados establecidos en el paso 3 y los costos totales determinados en el paso 8. La comparación se puede observar en la siguiente tabla:

<b>Municipalidad: Las Flores</b> <b>Resultados Financieros en la prestación de servicios</b> <b>(En Quetzales)</b> <b>Año 2003</b>			
Servicios municipales	Ingresos Recaudados	Costos totales	Superavit / Deficit
<b>Tasados</b>			
1. Agua potable	260,000	184,169	75,831
2. Mercado(piso de plaza)	6,200	14,299	-8,099
3. Servicios administrativos	93,000	112,324	-19,324
4. Alumbrado publico	240,000	663,512	-423,512
5. Cementerio	17,000	0	17,000
6. Rastro	2,300	14,299	-11,999
7. Uso de salón municipal	3,150	13,889	-10,739
8. Estacionamiento en vías publicas	8,900	0	8,900
<b>Sub-total</b>	<b>630,550</b>	<b>1,002,492</b>	<b>-371,942</b>
<b>Gratis</b>			
9. Drenaje	0	0	0
10. Biblioteca	0	29,967	-29,967
11. Parques	0	23,427	-23,427
12. Canchas deportivas	0	0	0
13. Policía municipal	0	13,889	-13,889
14. Mantenimiento de caminos vecinales	0	273,613	-273,613
15. Lavaderos y pilas públicas	0	0	0
<b>Sub-total</b>		<b>340,896</b>	<b>-340,896</b>
<b>TOTAL</b>	<b>630,550</b>	<b>1,343,388</b>	<b>-712,838</b>

## **PASO 10 Establecer los recursos financieros o subsidios utilizados para cubrir los déficit**

En este paso se deben considerar, por una parte el monto del déficit global alcanzado de acuerdo al paso 9 que asciende a – Q 712, 838 quetzales y los ingresos percibidos por la municipalidad exceptuando a los servicios así:

Multas.....	Q	6,800
Contribuciones por mejoras.....	Q	29,500
Arbitrios.....	Q	5,970
Rentas.....	Q	41,200
Impuestos directos.....	Q	19,000
Transferencias corrientes.....	Q	752,420
Transferencias de capital.....	Q	3,660,150

De acuerdo con la información anterior a continuación se presenta un detalle de cómo la municipalidad solvento el déficit alcanzado en la prestación de servicios:

<b>Déficit resultante de la prestación de servicios</b>	<b>Q 528,266</b>	<b>Recursos utilizados</b>
Multas		6,800
Contribuciones por mejoras		29,500
Arbitrios		5,970
Rentas		41,200
Impuestos directos		19,000
Transferencias corrientes		250,000
Transferencias de capital		175,796
<b>TOTAL</b>	<b>Q 528,266</b>	<b>Q 528,266</b>

## **PASO 11 Formular las recomendaciones finales y presentarlas al Concejo conjuntamente con los resultados financieros establecidos**

En este paso se deben elaborar las recomendaciones sobre medidas que deben ser tomadas para sanear las finanzas municipales e ir disminuyendo el déficit dentro de un proceso ordenado. Las medidas deberán estar orientadas a:

- a. fortalecer los ingresos propios como son la ampliación de la base tributaria a través de la actualización del registro de contribuyentes, aplicación del sistema de cobros en todas sus modalidades (envío periódico de estados de cuenta, gestión administrativa de la mora y cobro judicial), reforma al plan de tasas.
- b. Racionalización del gasto corriente relacionado con minimizar hasta donde sea posible el gasto de funcionamiento de la municipalidad especialmente salarios y gastos de consumo.